

### Betriebliche Ausbildung: Mehr Kosten als Nutzen? Neue Wege im dualen System

Severing, Eckart

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
W. Bertelsmann Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Severing, E. (2007). Betriebliche Ausbildung: Mehr Kosten als Nutzen? Neue Wege im dualen System. In *Effizienz in der Ausbildung: Strategien und Best-Practice-Beispiele* (S. 9-16). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001749w009>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>



## Betriebliche Ausbildung: Mehr Kosten als Nutzen?

### Neue Wege im dualen System

von: Severing, Eckart

DOI: 10.3278/6001749w009

Erscheinungsjahr: 2007  
Seiten 9 - 16

**Schlagworte:** Berufsausbildung, Berufsbildung, Berufswege, Deutschland, Kosten-Nutzen-Analyse, Ordnungspolitik, Rahmenbedingungen

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

#### Zitiervorschlag

Severing c/o f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH, E.: Betriebliche Ausbildung: Mehr Kosten als Nutzen?  
Neue Wege im dualen System. Bielefeld 2007. DOI: 10.3278/6001749w009

# **Betriebliche Ausbildung: Mehr Kosten als Nutzen? Neue Wege im dualen System**

*Prof. Dr. Eckart Severing, Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb)*

## **1 Ausbildung zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

Die betriebliche Ausbildung steht mehr denn je im Fokus der Diskussion in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Wissenschaftler und Praktiker aus Wirtschaft und Politik diagnostizieren hohe Jugendarbeitslosigkeit bei einem – bedingt durch die demografische Entwicklung – zeitgleich sich ankündigenden Fachkräftenachwuchsmangel, der die wirtschaftliche Entwicklung beeinträchtigen und weitere Schwierigkeiten im sozialen System auslösen könnte. Ein Negativszenario der Zukunft würde dann so aussehen: Zwar fehlen Arbeitskräfte – aber die Arbeitslosigkeit bleibt bestehen, weil die Menschen nicht für die Arbeiten qualifiziert sind, die von den Unternehmen benötigt und nachgefragt werden.

Ausbildung für die Zukunft würde sich also lohnen. Aber können sich die Unternehmen diese Ausbildung jetzt leisten? Welchen Gewinn haben Betriebe gegenwärtig von einer Ausbildung, die bei vielen von ihnen im Ruf steht, „mehr Kosten als Nutzen“ zu verursachen?

Die politische und wissenschaftliche Diskussion zum Thema wird nach wie vor überwiegend appellativ geführt: Es wird auf die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bei der Berufsbildung der Jugendlichen hingewiesen. Diese Perspektive der Diskussion ist berechtigt. Aber darüber darf nicht vergessen werden, dass vor allem strukturelle Veränderungen es sind, die einer geänderten Einstellung vieler Unternehmen insbesondere zur dualen Berufsausbildung zugrunde liegen:

- Verlagerungen der Personalnachfrage aus dem tradiert ausbildungsintensiven industriellen Sektor in den Dienstleistungssektor und neue Wachstumsbereiche treffen dort auf andere Formen der Qualifizierung und Personalrekrutierung und in der Folge auf Zurückhaltung im Hinblick auf die Fortschreibung bestehender Ausbildungskulturen.
- Durch veränderte Personalrekrutierungsstrategien und im Zuge der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen stellen Unternehmen am

oberen Ende der Qualifikationsniveaus zunehmend Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen für Tätigkeitsbereiche ein, die zuvor Absolventinnen und Absolventen einer dualen Ausbildung offenstanden.

- Die Segmentierung zwischen Stamm- und Randbelegschaften und die Verkürzung der Planungsvorläufe in der Personalarbeit verringern am unteren Ende der betrieblichen Hierarchien das Interesse der Unternehmen an sich erst langfristig amortisierenden Ausbildungsinvestitionen. Entsprechend reduzierten Unternehmen Aufwendungen für die eigene Ausbildung und weichen verstärkt auch auf an- und ungelernte Beschäftigte aus.

Vor dem Hintergrund dieser grundlegend veränderten strukturellen Bedingungen sieht sich betriebliche Ausbildung verstärkt mit der Frage nach ihrer Effizienz konfrontiert. Aus Perspektive der Unternehmen sind dabei vor allem folgende Gesichtspunkte relevant:

- Kann die Qualität der eigenen Nachwuchskräfte auch in Zukunft durch eigene Ausbildung gesichert werden?
- Trägt die betriebliche Ausbildung letztlich zur Reduktion der Gesamtkosten bei, auch und vor allem im Vergleich zur Rekrutierung extern ausgebildeter Fachkräfte?
- Können reale Geschäftsprozesse in der Ausbildung abgebildet werden, um die eigenen Nachwuchskräfte passend für den betrieblichen Bedarf zu qualifizieren?
- Kann die Ausbildung in den Arbeitsprozess eingebunden und flexibel auf betriebliche Anforderungen zugeschnitten werden?

Von überzeugenden Antworten auf diese Fragen werden Effizienz und Attraktivität der betrieblichen Ausbildung im dualen System in Zukunft abhängen – und damit auch die Chancen einer wachsenden Zahl junger Menschen auf eine berufliche Ausbildung in enger Verbindung zur betrieblichen Praxis.

## **2 Die betriebliche Organisation der Ausbildung – eine Bestandsaufnahme**

Weil sich die Qualifikationsanforderungen schnell wandeln, bereitet eine Ausbildung nicht mehr auf einen Lebensberuf vor, sondern sie ist buchstäblich eine Erstausbildung, die lebenslanges Weiterlernen ermöglichen muss. Damit wird

sich ein allein auf abgeschlossene Berufe reduziertes Ausbildungsschema ändern müssen: Neue Wege der Ausbildung sind zu finden, die eine größere Vielfalt von Zugängen und Ausbildungsabschnitten bieten und damit zugleich die Durchlässigkeit des beruflichen Systems erhöhen.

Das Motto einer modernen Ausbildung, das für den gesamten Ausbildungsprozess Geltung beanspruchen kann, muss lauten: „So viel lernen wie nötig in der Ausbildungswerkstatt, so viel lernen wie möglich im Geschäftsprozess.“

In Bezug auf eine größere Flexibilität der Ausbildungsberufe ist in den letzten Jahren durch die Neuordnungen vieler Berufe bereits eine erfreuliche Bewegung in Gang gekommen. In vielen Berufen ist die Integration betrieblicher Anforderungen in die Ausbildung vereinfacht worden. Reale Geschäftsprozesse sowie vor- und nachgelagerte Sequenzen der Produktion (von der Auftragsakquisition bis zur Qualitätssicherung) können weitgehend in die Ausbildung eingebunden werden.

Eine derartige Neuordnung von Ausbildungsgängen im Sinne einer größeren Flexibilität ist bislang jedoch erst in einigen wenigen Berufen umgesetzt worden. Nach wie vor finden wir eine große Zahl monolithischer, stark spezialisierter und wenig anschlussfähiger Berufsbilder und -abschlüsse mit in der Regel dreieinhalbjähriger Ausbildungsdauer. Diese Ausbildungsgänge bieten ausbildenden Betrieben wenig Gestaltungsspielraum und stellen damit ein nicht geringes Hindernis insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen dar, betriebliche Ausbildung anzubieten. Die Hürde zum Eintritt in eine derartige betriebliche Ausbildung ist auf der anderen Seite – aus vielfachen Gründen – auch für viele Jugendliche zu hoch. Viele von ihnen wären zwar geeignet, kürzere Ausbildungsabschnitte mit Erfolg zu absolvieren, ein Ausbildungsblock von drei- oder dreieinhalbjähriger Dauer jedoch lässt ihre Ausbildung sowohl für sie selbst als auch für Ausbildungsbetriebe als zu große Aufgabe erscheinen.

### **3 Ordnungspolitische Rahmenbedingungen der Ausbildung**

Über die Neuordnung einzelner innovativer Berufsbilder und über das Engagement einzelner Betriebe hinaus ist daher auch eine Reihe von bildungspolitischen Weichenstellungen erforderlich, um Ausbildung und Ausbildungsformen den skizzierten strukturellen Entwicklungen anzupassen. Auch im System der Berufsausbildung selbst sind Veränderungen einzuleiten, die über die in den vergangenen Jahren vorgenommenen Maßnahmen zur Steigerung des Ausbildungsstellen-

angebots durch verstärkte Vermarktung, durch Akquisitions- und Unterstützungsprogramme hinausreichen.

Bisher wurde zumeist der Versuch unternommen, das Auseinanderfallen von betrieblichem Ausbildungsstellenangebot und der Ausbildungsnachfrage durch Maßnahmen der Berufsausbildungsvorbereitung (BAV) und durch eine Förderung der vollzeitschulischen Berufsausbildung zu kompensieren. Strukturen und Curricula dieser Bereiche des Berufsbildungssystems sind untereinander nur begrenzt anschlussfähig und insgesamt wenig transparent. Die Bildungsmaßnahmen, die der regulären Ausbildung vor- oder parallel gelagert sind, sind weder untereinander noch mit den Inhalten der Ausbildung systematisch verzahnt. Dies führt bei den Jugendlichen zu schwierigen Übergängen im Ausbildungsverlauf, zu einer längeren Ausbildungsdauer und zu einem hohen Motivationsverlust. Gesellschaftlich bedingt es einen hohen Ressourcenaufwand für Bildungsmaßnahmen, die letztlich nicht ausreichend produktiv werden. Daher ist zu fragen, wie die Vorbereitungsmaßnahmen und schulischen Ausbildungen, sofern sie die Funktion eines Angebotspuffers für betriebliche Ausbildungen erfüllen, besser in eine nachfolgende Ausbildung integriert werden und auch für sich auf dem Arbeitsmarkt besser verwertbar gemacht werden können.

Es geht dabei nicht um Sonderlösungen für eine Branche, einen Beruf oder eine besondere Zielgruppe unter den Jugendlichen. Viele solcher Vorschläge sind zur Diskussion gestellt und teilweise umgesetzt worden, und die guten unter ihnen haben zur Lösung der partikularen Probleme (z.B. Programme für Jugendliche mit Migrationshintergrund oder für Mädchen in Technikberufen) beigetragen, denen sie abhelfen sollten. Im Ergebnis aller dieser Reparaturen, Erweiterungen und Sonderprogramme zur dualen Berufsausbildung hat das Ausbildungssystem aber insgesamt einen Grad an Komplexität erreicht, der es sowohl für die Jugendlichen als auch für die Unternehmen nur noch schwer durchschaubar macht. Daher ist nicht ein Mehr an Komplexität, sondern Vereinfachung erforderlich: eine Struktur, die quer zur dualen Ausbildung, zur Berufsausbildung in Schulen und zur Berufsausbildungsvorbereitung allgemeine Leitlinien fixiert und damit zur Integration dieser Bereiche, zu neuer Übersichtlichkeit und zu mehr Flexibilität beiträgt.

### **3.1 Modelle einer Strukturierung der Berufsbildung mit Ausbildungsbausteinen**

Mit Blick auf die skizzierten Herausforderungen sollte durch die Einführung von Ausbildungsbausteinen in der dualen Ausbildung eine verbesserte horizontale

und vertikale Integration der Ausbildung mit vor- und nachgelagerten sowie parallelen vollzeitschulischen Bildungsangeboten ermöglicht werden. Davon ausgehend werden im Folgenden zwei Modelle zur Umsetzung einer mit Ausbildungsbausteinen strukturierten Ausbildung vorgestellt, die sich in ihrer Ausgestaltung und in ihren ordnungspolitischen Konsequenzen unterscheiden (vgl. auch Euler, Severing 2006).

Beide Modelle gehen von einer übersichtlichen Zahl von fünf bis acht Ausbildungsbausteinen aus. Ausbildungsbausteine sind abgegrenzte und bundesweit standardisierte Einheiten innerhalb der curricularen Gesamtstruktur eines Ausbildungsberufsbilds. Die einzelnen Bausteine entstehen aus einem ganzheitlichen Ausbildungsberufsbild, umgekehrt repräsentieren sie in ihrer Gesamtheit die Einheit des Berufsbilds. Erst die Absolvierung aller Bausteine begründet eine ganzheitliche, qualifizierte Berufsausbildung. Daraus ergibt sich, dass das Berufsprinzip als konstitutive Grundlage der dualen Berufsausbildung erhalten bleibt. Damit korrespondiert die vertragsrechtliche Komponente, dass Ausbildungsverhältnisse innerhalb des dualen Systems unverändert über die Gesamtdauer der Ausbildung abzuschließen sind. Auch sieht keines der beiden Modelle vor, auf eine Abschlussprüfung zu verzichten. Es geht insofern auch nicht um Mikromodule, wie sie teilweise im englischen und schottischen NVQ-System zum Einsatz kommen. Eine solche Zersplitterung der Inhalte würde die Transparenz der Ausbildung verringern und nicht zu einer eigenständigen Handlungskompetenz in Ausbildungsbausteinen führen.

### **Modell 1: Graduelle Optimierung des Status quo**

In dieser Variante werden aktuelle Entwicklungen aufgenommen und in einigen Punkten erweitert. Duale Ausbildungsgänge bleiben in diesem Modell in ihrem praktischen Ausbildungsablauf prinzipiell unberührt, aber insbesondere Ausbildungsvorbereitung und duale Ausbildung rücken näher aneinander. Zwar werden Inhalte der einzelnen Ausbildungsbausteine durchlaufen, die Prüfungen in der regulären dualen Ausbildung sind jedoch nicht Baustein für Baustein, sondern wie bisher zeitpunktbezogen als eine Einheit am Ende der Ausbildung zu absolvieren.

Die Veränderungen zum Status quo liegen vor allem in folgenden Punkten:

In der Ausbildungsvorbereitung für ausbildungsreife Jugendliche ebenso wie in der vollzeitschulischen Berufsausbildung würden grundsätzlich die gleichen durch die Ordnungsarbeit bundesweit standardisierten Inhalte in Ausbildungs-

bausteinen vermittelt wie in der betrieblichen Ausbildung. Außerbetriebliche Lernorte würden ihre Inhalte an die Ausbildung nicht nur anlehnen, sondern wären den gleichen Ansprüchen an die Qualität und die inhaltliche Ausgestaltung ihrer Bildungsangebote unterworfen wie Betriebe und Berufsschulen.

Die Zwischenprüfung wäre auf die Grundqualifikationen zu beziehen und als vollwertiger (das heißt in die Bewertung einfließender) Teil der Prüfung zu konzipieren. Im Ergebnis käme dies der „gestreckten Prüfung“ nahe, wie sie bereits in zahlreichen Berufen praktiziert wird.

Bei Ausbildungsabbruch sollte den Auszubildenden die Möglichkeit gesichert werden, bereits absolvierte Ausbildungsbausteine durch eine Prüfung abzuschließen und sich verbindlich zertifizieren zu lassen.

Die innerhalb der Berufsausbildungsvorbereitung und paralleler Ausbildungsformen ausgebildeten Kompetenzen aus den Grundbausteinen sollten in denjenigen Lernorten geprüft werden, in denen die Maßnahmen durchgeführt werden. Voraussetzung für die Anrechenbarkeit einer solchen Prüfung als Teil der Abschlussprüfung in der Berufsausbildung sind Vorkehrungen zur Qualitätssicherung.

Bestehende Möglichkeiten zur Differenzierung eines Ausbildungsgangs über Fachrichtungen, Schwerpunkte, Wahlqualifikationen u.a. blieben unverändert erhalten. Entsprechende Elemente würden aber stets als eigenständige Ausbildungsbausteine in den Ausbildungsgang integriert. Damit wäre auf lange Sicht eine berufsübergreifende Form der Strukturierung von Spezialisierungen geschaffen, die eine gemeinsame schulische bzw. betriebliche Ausbildung von überlappenden Inhalten verschiedener Berufe ebenso erleichtert wie eine wechselseitige Anrechnung. Einzelne Ausbildungsbausteine könnten von vornherein für verwandte Berufe gemeinsam formuliert werden, um

- die betriebliche Ausbildung ressourcenschonender zu organisieren,
- die Zusammenlegung von Lerngruppen in den beruflichen Schulen zu erleichtern,
- attraktive Mobilitätsoptionen für die Auszubildenden zu schaffen und
- die Anschlussmöglichkeiten für Auszubildende nach einem möglichen Ausbildungsabbruch zu verbessern.

## **Modell 2: Integration von bausteinbezogenen Prüfungen**

Auch bei *Modell 2* erfolgt eine Strukturierung des Ausbildungsberufsbilds über Ausbildungsbausteine, die jedoch einzeln geprüft und zertifiziert werden. Der Ausbildungserfolg wird über die Absolvierung der auf die Ausbildungsbausteine



steine bezogenen Prüfungen und einer (veränderten und kürzeren) Abschlussprüfung dokumentiert. Bausteinbezogene Prüfungen können auch an den Lernorten erfolgen, in denen entsprechende Ausbildungsleistungen absolviert werden. Die integrierte Abschlussprüfung, in der zum Ende der Ausbildung nochmals der Gesamtzusammenhang gesichert werden soll, wird weiterhin durch die zuständigen Stellen durchgeführt. Hinsichtlich der Prüfungsmodalitäten würde für Ausbildungsbetriebe sowohl eine „traditionelle Prüfungsstruktur“ (mit Zwischen- und Abschlussprüfung) als auch eine bausteinbezogene Prüfungsabfolge möglich sein.

Dieser Ansatz würde es über das *Modell 1* hinaus erleichtern, gleichwertige Ausbildungsleistungen etwa beim Wechsel zwischen unterschiedlichen Ausbildungskonfigurationen bzw. Lernortkombinationen auf der Grundlage zertifizierter Prüfungsleistungen anzuerkennen. Auch könnten die Auszubildenden durch die zeitlich nähere Prüfung zu einer kontinuierlichen Leistungsorientierung während der gesamten Dauer der Ausbildung motiviert werden. Eine bessere Einschätzung des Ausbildungsfortschritts wäre möglich, und ausbildungsbegleitende Fördermaßnahmen können gezielter ansetzen. Die plurale Aufstellung von Prüfungsinstitutionen kann auch zur Effizienz- und Qualitätsverbesserung des Prüfungsgeschehens beitragen. Allerdings ist zu bedenken, dass Modell 2 ordnungspolitische Setzungen und institutionelle Zuständigkeiten tangiert und seine Umsetzung daher bildungspolitisch schwieriger wäre.

### 3.2 „Szenario Ausbildung 2015“

Bei einer Reform der Berufsausbildung geht es nicht darum, die Dualität der Lernorte zu untergraben oder die Verbindlichkeit der Ausbildung zu verringern. Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, die duale Ausbildung so zu modernisieren, dass sie auch in Zukunft für die Jugendlichen und die Unternehmen der wesentliche Weg des Einstiegs in den Beruf bleibt. Eine Zielvorstellung für das System der dualen Ausbildung im Jahr 2015 könnte in wenigen Punkten so skizziert werden:

- Differenzierte und modularisierte Ausbildungsgänge öffnen Perspektiven für gute und weniger gute Schulabsolventen und bedienen komplexe wie einfache Arbeitsanforderungen.
- Ausbildungsbausteine sind in einheitlicher Weise in der betrieblichen Ausbildung, in der Ausbildungsvorbereitung und in der vollzeitschulischen Ausbildung anwendbar.
- Die Durchlässigkeit der Berufsausbildung zur Hochschule wird realisiert.

- Aus- und Weiterbildungsmodule sind integriert.
- Die Lernergebnisse zählen: Nicht Lernaufwand oder Lernwege sind entscheidend, sondern das, was jemand tatsächlich kann.

Die zunehmende Zahl von flankierenden Maßnahmen und deren Bedeutung im Bereich Ausbildung weisen ebenfalls in diese Richtung: Die Stärke des dualen Systems der Berufsausbildung wie z.B. der Erwerb von Berufserfahrung während der Ausbildung oder die Integration in die betrieblichen Strukturen sind mit der Nennung der beiden Lernorte *Betrieb* und *berufsbildende Schule* im Berufsbildungsgesetz verankert. Eine verstärkte Modularisierung schwächt das duale System nicht, sondern lässt flexiblere Wege zum Ausbildungsziel zu.

## Literatur

Euler, D., Severing, E. (2006):

Flexible Ausbildungswege in der Berufsbildung. Ziele, Modelle, Maßnahmen. Band 46 der Reihe „Wirtschaft und Bildung“. Bielefeld 2006